

— разработка «прозрачных» процедур проектирования и утверждения консолидированного бюджета университета, контроля за его исполнением и проведение «внешнего» аудита;

— привлечение дополнительных финансовых средств в университет за счет платных образовательных услуг, научных проектов и грантов, контрактов с предприятиями и организациями, инновационной деятельности, поддержки выпускников и друзей университета;

— повышение мотивации управленческого персонала, укрепление корпоративного «духа» преподавателей, сотрудников и студентов;

— повышение квалификации преподавательского состава университета, подготовка менеджеров для университетского управления;

— укрепление сотрудничества с региональными и местными органами власти, работодателями, школами и лицеями, учреждениями начального и среднего профессионального образования, общественными организациями, выпускниками университета.

Примечания

1. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. Казань: Унипресс, 2001. 528 с.

2. Становление духа университета: Опыт самопознания / Под ред. В. И. Бакштановского и Н. Н. Карнаухова; НИИ прикладной этики ТюмГНГУ. Тюмень, 2001. 755 с.

3. Васильев В. Н. Модели управления вузом на основе информационных технологий. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2000. 164 с.

4. Васильев В. Н., Воронин А. В., Чернецкий В. И. О математических моделях управления системой подготовки специалистов // Тр. Петрозавод. гос. ун-та. Петрозаводск, 1998. С. 2—10. (Сер.: Прикладная математика и информатика; Вып. 6).

5. Васильев В. Н., Воронин А. В., Чернецкий В. И. Концептуальные модели управления процессами самовоспитания, образования и самообразования студентов и преподавателей университета // Там же. 1998. С. 11—39. (Сер.: Прикладная математика и информатика; Вып. 7).

6. Васильев В. Н. Задача рационального распределения ресурсов между подразделениями университета при учете их рейтинговых потенциалов // Там же. 1999. (Сер.: Прикладная математика и информатика; Вып. 8).

7. Васильев В. Н., Воронин А. В. Университетский комплекс как центр развития региональной системы непрерывного образования // Университетское управление: практика и анализ (Екатеринбург). 2001. № 3. С. 14—24.

8. Васильев В. Н., Рузанова Н. С. и др. Основные бизнес-процессы в типовой интегрированной информационно-аналитической системе управления вузом // Индустрия образования. М.: МГИУ, 2001. С. 76—85.



К. Таверньи

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В КАТОЛИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ЛЮВЕНА В 1960–2002 ГОДАХ

1. Стратегическое управление в высшем образовании

Эта статья посвящена структурам управления и стратегическому менеджменту в католическом университете Лювена, который уже многие годы считается лидирующим исследовательским университетом во фламандской части Бельгии. История университета в течение последних 45 лет наглядно демонстрирует, как вуз

пытался приспособиться к серьезным изменениям, произошедшим в социально-экономической, политической и технологической сферах.

Нужно четко отличать стратегический менеджмент от операционного. Последний связан с такими сферами принятия повседневных решений, как бухгалтерия или разработка учебных планов и курсов, как система набора в вуз, с другими подобными задачами, определяемыми логистикой. Операционный менедж-



мент руководствуется «заботой об эффективности» исполнения принятых решений и поэтому стремится к уменьшению затрат. Говоря о стратегическом управлении, мы как бы движемся по иерархической лестнице вверх — к высшему руководству вуза. Здесь руководители должны быть намного меньше обеспокоены тем, «как поступать правильным образом», т. е. думать о том, какие шаги наиболее приемлемы. Ведь это — задача соответствующих служб университета или подразделений среднего (факультет, институт) или нижнего (кафедра, лаборатория, отдел) уровня. Поэтому для вузовского руководства «верхнего этажа» важны прежде всего «результат и правильный выбор цели». Основными вопросами здесь являются: знаем ли мы, где находимся? знаем ли мы, куда хотим идти? знаем ли мы, как туда попасть?

Множество книг было написано в попытках ответить на эти простые вопросы. Создавались они в основном для бизнесменов. Тем не менее в прошедшие 10 лет все больше университетов используют эти рекомендации.

Если рассмотреть управление Лювенским университетом в последние годы, то окажется, что пример этого старого университета очень интересен и поучителен. Особенно удивительным может оказаться то, как нами были извлечены важные уроки из преобладающего в настоящее время традиционного учения о стратегическом менеджменте.

Лювенский университет ранее, чем большинство западноевропейских и российских университетов, был освобожден от чрезмерной правительственной бюрократии и смог работать в режиме широкой институциональной автономии, финансирования в форме единого «конверта» и свободы самостоятельно принимать решения по статьям расходов. В этих условиях обнаружилась необычайная значимость хорошо продуманного руководства, что означает не только сильную личность избранного ректора, но в особенности — развитие согласованной системы управления в рамках широко разделяемого видения того, за что нужно бороться, к чему нужно стремиться. В соответствии с такой постановки задачи в университете была выбрана децентрализованная система принятия решений, способная мобилизовать всю вузовскую изобретательность и

инициативу. К тому времени мы уже в течение многих лет широко применяли стратегические альянсы и сетевое сотрудничество во всех возможных направлениях для расширения и углубления своей деятельности.

2. Краткие сведения о католическом университете Лювена

Основанный в 1425 году католический университет Лювена (КУЛ) — один из старейших университетов Европы. В 1968 году по политическим причинам он был разделен на две части по языковому принципу — фламандско- и франкоязычную. Разделение тщательно готовилось и прошло цивилизованно. Через некоторое время в соседнем городе во франкоязычной Валонии образовался еще один лювенский католический университет, известный под именем «Новый Лювен».

КУЛ до сих пор называют общеобразовательным университетом. В нем на 14 факультетах преподается множество гуманитарных, социальных, естественнонаучных, медицинских и инженерных дисциплин. Насчитывая в своем составе 26 000 студентов, он является крупнейшим университетом Бельгии и Нидерландов.

Будучи католическим, т. е. негосударственным, вузом, КУЛ традиционно имел больше автономии, нежели другие, государственные вузы. Тем не менее с годами различия между государственными и частными университетами постепенно утратились благодаря усилению государственного контроля и регулирования в «свободных» университетах и предоставлению большей институциональной автономии государственным вузам. Окончательно такое положение было закреплено с принятием нового закона об университетах в 1991 году, согласно которому стирались все основные различия между университетами и который предоставил всем университетам во Фландрии одинаковые условия финансирования. Подобная система, демонстрирующая столь положительное отношение к негосударственным вузам, существует еще лишь в Голландии и нетипична в мировой практике.

Основные положения нового закона об университетах ясно отражают представления общестественности университета и его партнеров об идеальной организации его деятельности, а именно: опосредованное влияние государства,

научная деятельность и основанное на ней преподавание, финансирование «единым конвертом» с большой свободой выбора статей расходов и возросшая реальная отчетность, касающаяся распределения государственных денег и выполнения университетом его основных целей.

В течение многих лет стиль руководства и структура КУЛ характеризовались высоким личным авторитетом и сильными руководящими качествами его ректоров. Ректор — избранный глава университета. Он является председателем совета попечителей, исполнительного комитета и ученого совета. Обычно период его работы — два срока по 5 лет.

Официально власть находится в руках попечительского совета. В его состав входят 8 внешних представителей и 8 должностных лиц университета. Внешние члены совета выбираются из различных групп населения. «Внутренние» члены одновременно входят в исполнительный комитет, который фактически является самым важным звеном реального управления университетом. Их кандидатуры выдвигаются ректором и должны быть одобрены ученым советом университета.

Одна из ключевых фигур в университете — генеральный менеджер, которого назначает попечительский совет. Это второе по значимости должностное лицо в администрации, выполняющее свои обязанности пожизненно или до достижения пенсионного возраста.

Ученый совет отвечает за учебную и научную деятельность. В него входят также представители студентов и молодых преподавателей. Но главную роль в ученом совете играют деканы 14 факультетов и члены исполнительного комитета.

Исполнительный комитет собирается один раз в две недели. Он имеет матричную структуру: решающей властью наряду с ректором и генеральным менеджером обладают три проректора и три координатора. Каждый проректор возглавляет группу факультетов по направлениям: гуманитарные, точные и биомедицинские науки. Координаторы отвечают соответственно за научную и учебную работу, а также за работу со студентами; их полномочия в своих областях проходят через все подразделения и слои университета. Правда, если говорить абсолютно искренне, то следует признать, что лучшей управляемости удастся до-

стичь скорее через поощрения и выделение средств, чем через прямые команды.

С точки зрения бюджета КУЛ оказался в более выгодном положении после разделения 1968 года. С течением времени университет сумел снизить долю государственного финансирования в общей сумме своих доходов до уровня ниже 50 %. Это было обусловлено успешной проектной деятельностью, получением «конкурсных» денег на проведение исследований, а также широкими связями с промышленностью как внутри страны, так и за ее пределами. На сегодняшний день в этих направлениях деятельности КУЛ играет ведущую роль в Европе.

Для того, чтобы лучше понять процесс выработки и осмысления собственной стратегии в КУЛ и его эволюцию с течением времени, следует выделить четыре периода:

1) время неявной, скрытой стратегии, или стратегии, генерируемой «снизу вверх», которое совпало с периодом разделения университета (1960–1970);

2) годы становления и роста (1970–1985);

3) период явной, открытой стратегии, или стратегии, разрабатываемой и внедряемой «сверху вниз» (1985–1998);

4) реальное стратегическое обновление (1998–2003), учитывающее влияние глобализации, коммуникационных технологий и действительный размер университета.

3. Создание в КУЛ стратегии «снизу вверх»

Католический университет Лювена имеет прочные академические традиции, насчитывающие более 575 лет. Разумеется, вызванный политическими процессами в бельгийском обществе раскол на два независимых вуза не мог пройти безболезненно. Особенный дефицит научного потенциала испытывала фламандская часть университета. Как и в большинстве европейских университетов, в первые послевоенные годы в бельгийской системе образования не хватало финансирования, и значительная часть преподавателей работала на полставки. Опытных и высокообразованных ученых было немного и, так как перед Фландрией стояли серьезные задачи экономического возрождения и роста, эти люди оказались задействованы в других сферах и в различных об-



щественных начинаниях. Стремясь удержать своих работников, университет предоставлял им большие академические свободы. Поэтому не возникало особой необходимости в сильной политике. Но то, что тогда было трудностью, впоследствии оказалось большим преимуществом, ибо для нового активного поколения молодых ученых такая ситуация представляла огромные возможности. По инициативе ассоциации молодых ученых «Lovan» была разработана концепция нового университета. Согласно этой концепции, КУЛ должен был пройти сложный путь трансформации от французской университетской традиции к англосаксонской модели университета. В упрощенном виде это означало усиление научной деятельности, существенное расширение политической автономии и укрепление независимости от контроля церкви. Более того, было понятно, что необходимо создать пространство для академической инициативы каждого человека в академическом сообществе.

Важным событием в этом процессе оказалось успешное выдвижение ассоциацией своего кандидата — известного ученого в области медицины — на должность первого ректора нового КУЛ. В тот сложный период — период студенческих волнений в Европе — предложенная модель развития стала источником энтузиазма для университета на многие годы. Наряду с чувством причастности к возрождению и подъему своего университета, другими важными «факторами перемен» того периода были политика набора сотрудников, учитывающая их научную деятельность, и открытость лучшему зарубежному опыту, которую в то время в нашем университете интерпретировали просто как возможность направлять молодых ученых и будущих преподавателей на стажировку за границу.

4. Становление университета (1970—1985)

Было нелегко создать новый университет, строящий свою деятельность на основе фламандского языка. Властям пришлось не только выполнять нелегкую задачу по созданию новых структур и разделению уже существующих традиций совместных институтов в Бельгии, но также действовать под давлением студенческих волнений 1968 года. Почти по всей

Европе левые силы бросали вызов капиталистическому обществу и отказывались принимать традиционную иерархию отношений; они добивались полной демократизации вузов и боролись за максимальные формы студенческого участия в академической жизни: влияние на формирование учебных планов, организацию экзаменов и принятие решений по ключевым вопросам.

В такие беспокойные времена университету на редкость повезло с ректором, которым стал профессор Де Сомер. Этот поистине выдающийся человек оказался подлинным лидером. Будучи солидным ученым, человеком, интересующимся развитием общества, он поднял университет и взял курс на его научное превосходство и гражданскую ответственность.

Лидерство для него означало:

- постоянное апробирование и оттачивание своих взглядов в университете;
- управление, вдохновение и поддержку вместо простых приказов;
- налаживание прямых контактов со всеми группами в университете, начиная с приверженных левым взглядам студентов из прокуренных пабов и заканчивая старыми профессорами, обеспокоенными утратой бывших привилегий и падением престижа своего труда;
- постоянную готовность присутствовать в общественных местах, быть на людях, активно участвовать в политических дебатах того времени;
- создание возможностей самореализации для наибольшего числа преподавателей;
- поддержку молодых талантов и вкладывание солидных средств в центры превосходства.

Любимым изречением ректора было латинское «*de minimus non curat praetor*», означающее, что настоящий руководитель не должен беспокоиться о деталях. Поэтому неудивительно, что КУЛ предпочел структуру двойного менеджмента: помимо главного лица (ректора), был выбран «генеральный управляющий», который решал все тактические, организационные, материальные вопросы. Тем не менее все академические дела, так же как и политические переговоры, прочно оставались в руках ректора. Двойная структура привела — быстрее, чем в большинстве университетов, — к определенному уровню профессионализма в управлении.

В отношении студентов руководство последовательно проводило линию на вовлечение их в жизнь университета. К мнениям и требованиям студентов прислушивались. У студентов появились свои представители в ученом совете, хотя, конечно же, большинство голосующих составляли профессора, сплоченные вокруг сильного лидера.

Прочная уверенность коллектива сотрудников в том, что их *alma mater* является для общества важной независимой интеллектуальной и нравственной силой, помогала университету в течение всех этих лет отстаивать свою институциональную автономию, ограждая себя от чрезмерного влияния правительства и церкви. Кстати, слово «католический» в нашем культурном контексте означает независимый научный центр для христианского сообщества. Не более.

Говоря кратко, университетский период 1970–1985 годов характеризовали следующие факторы:

- сильное академическое руководство;
- лидирующая роль профессорско-преподавательского состава в управлении организацией;
- прочная институциональная автономия;
- устойчивое и широко разделяемое стремление руководства сделать университет исследовательским, имеющим международное признание и активно обсуждающим социально значимые вопросы;
- структура двойного менеджмента.

Все это довольно быстро превратило КУЛ в благоприятное для учебы и общественной жизни место. Неудивительно, что профессора Де Сомера переизбирали на должность ректора несколько раз. Он до последних дней своего пребывания на этом посту не изменил своим принципам и подходам к управлению университетом и его коллективом. Как следствие, практически двадцать лет КУЛ непрерывно развивался и укреплялся.

5. Явное, или осуществляемое «сверху вниз», стратегическое управление (1985–1998)

Новый ректор профессор Диллеманс, пришедший к власти в 80-е годы, очень скоро почувствовал необходимость в ясном осмыслении и представлении университетского бу-

дущего. Это способствовало все более активному участию университета в ряде проектов, таких как «Программа институционального управления в высшем образовании (IMHE)» Организации по экономическому и культурному развитию (OECD) или участие в деятельности Европейского центра стратегического управления университетами (ESMU). Несомненно, давно ставшие традиционными в Европе ежегодные международные конференции, тренинговые семинары и издаваемый IMHE журнал «Управление и политика в высшем образовании» вносят большой вклад в профессионализацию управления в европейских вузах.

Работа Европейского центра стратегического управления университетами (ESMU) фокусируется в основном на стратегическом менеджменте. В этой организации группа высших университетских администраторов из ряда европейских стран осуществила свое намерение разработать методологические рамки для оценки университетской стратегии и стратегического потенциала и добилась широкого внедрения этой оценки в практику. Причем решено было начать деятельность новой организации со своего конкретного опыта выработки стратегии, ее формулирования, реализации и оценки.

Руководящая команда во главе с профессором Диллемансом сумела вовлечь Лювенский университет в эту сеть дискуссий и сотрудничества. Усиливающаяся конкуренция внутри и вне бельгийского высшего образовательного пространства сделала этот шаг крайне актуальным. В 1989 году в университете была создана первая своеобразная стратегическая ячейка. Эта ячейка состояла из группы высших руководителей университета, таких как ректор, главный менеджер, председатель ученого совета, а также из нескольких профессоров, продемонстрировавших на практике свою способность мыслить стратегически. Были приглашены и внешние специалисты, представляющие наиболее важных партнеров университета.

Чтобы дать новый импульс для размышлений, председательство на заседаниях этой творческой группы было умышленно поручено находящемуся на пенсии бывшему главному менеджеру крупной многонациональной корпорации, который имел огромный опыт стратегического управления в бизнесе.

Первоначально замысел ячейки состоял в



проведении детальной внутренней и внешней экспертизы разрабатываемого долгосрочного плана развития университета. Однако уже первые обсуждения природы университетской окружающей среды и ее растущей сложности привели к изменению этого подхода. Ячейка решила отказаться от ориентации на создание более благоприятных внутренних условий для полного использования существующего инновационного потенциала на уровне операционного ядра, то есть отдельных профессоров и основных базовых подразделений. «Новой целью стало намерение повернуть университет и все его основные подразделения к гибкому и стратегическому мышлению, стремление заставить организацию быстро реагировать на возможности и угрозы быстро меняющейся окружающей среды, опирающиеся на ясное видение миссии университета и реалистическое восприятие его потенциала».

Прежде всего стратегическая ячейка решила начать работу над новой версией миссии католического университета Лювена. Кроме того, было решено создать проект по культивированию и распространению среди сотрудников стратегической системы взглядов. Последовательными шагами по достижению этих целей были:

- сканирование внутренней и внешней окружающей среды;
- четкое формулирование основных положений миссии;
- принятие и официальное утверждение политики деятельности в основных и наиболее важных сферах деятельности;
- осуществление организационных изменений;
- разработка планов действий;
- составление соответствующих методов и процедур распределения бюджета;
- окончательное утверждение системы оценки и обратной связи.

Несколько ранее в университете уже были сформированы десять рабочих групп для проведения систематического анализа по закрепленным за ними направлениям. Однако из-за несогласованности аналитических рамок эта попытка оказалась неэффективной и привела к искаженным выводам.

Стало понятно, что разумнее определить основные тенденции, с помощью которых можно упорядочить и сделать адресной богатую и

разнообразную информацию, часто в достаточном количестве имеющуюся в умах университетского руководства. Командой нового ректора были сформулированы следующие основные предположения об окружающей среде:

— основная угроза (или, может быть, и возможность?!) проистекает из того, что университеты теряют свою монополию на создание, сохранение и распространение знания. Действительно, современные информационные технологии делают возможными прямую передачу курсов и более эффективное сохранение знаний. Результатом становится усиление конкуренции со стороны открытых университетов и спутникового образования (*satellite education*), специализированных неуниверситетских научно-исследовательских институтов и институтов повышения квалификации (например, INSEAD в Фонтенбло — в области управления) и больших многонациональных компаний. Фирмы начинают предлагать свои собственные тренинговые программы и соответствующие степени на образовательном рынке, как это делает, например, компания «Макдоналдс», открывая свой университет. Такие университеты даже получают официальную аккредитацию;

— усиливающаяся европейская интеграция приводит к обострению конкуренции за студентов и научное финансирование между университетами в Европейском союзе. Очевидно, что система европейских университетов со временем станет иерархичной, как это случилось в свое время в США;

— университетам необходимо бороться за большую автономию, чтобы достаточно гибко отвечать на требования окружающей среды. Неизбежно сталкиваясь с ростом ресурсных потребностей, они смогут усиливать свои позиции также через создание стратегических альянсов с другими университетами и организациями;

— должно быть уделено большое внимание общему старению населения, которое в конечном счете будет приводить к уменьшению доступных общественных ресурсов, расширению состава обучающихся и возрастающей потребности в непрерывном образовании;

— европейские системы образования будут все активнее интегрироваться, а законодательные рамки в этой сфере станут общеевропейскими.

Внутренняя оценка

Внутренняя оценка проводилась по тем же принципам, но носила скорее интуитивный, чем систематический характер. Она основывалась на информации, которая также собиралась и анализировалась ежегодно. Эта информация была использована для анализа способностей университета к изменениям, а также для лучшего понимания существующих сильных и слабых его сторон.

Среди основных областей, в которых проводились оценки, можно выделить:

- формальные и неформальные властные структуры и процесс принятия решений;
- прогнозируемые человеческие, финансовые и физические ресурсы, организационный климат;
- системы коммуникаций и отчетности;
- доля рынка, занимаемая университетом в тех или иных сферах деятельности и услуг;
- разумный и международный имидж.

Некоторые из перечисленных выше категорий для внутреннего анализа уже исследовались ранее. Сюда можно отнести, например, оценку организационного климата среди сотрудников административного и технического персонала, которую мы провели в 1987 году. Она выявила, что большинство профессоров отождествляют себя с институтом и рассматривают его (институт) как динамичную и ориентированную во внешний мир организацию. Что касается неформальных властных структур, то научный совет воспринимался как вполне эффективный инструмент инновационной исследовательской политики, в то время как учебный совет был оценен как менее эффективный из-за недостатка стимулов для осуществления инновационных действий и усиления образовательной деятельности.

Другая информация, касающаяся качества курсов, постоянно собиралась через оценку преподавателей и обзор программ внешними комитетами.

Выработка миссии

Несмотря на тот факт, что ни сканирование окружающей среды, ни внутренняя оценка не были завершены — некоторые из инструментов оценки еще до сих пор развиваются, — стратегическая ячейка в 1991 году подготовила тщательно проработанную версию миссии

Лювенского католического университета. Миссия эта состоит в следующем:

— университет стремится быть исследовательским университетом в традиционном смысле, что выражается в многодисциплинарности и проведении независимых фундаментальных исследований. Университетское образование включает в качестве своих фундаментальных познавательных целей развитие способности ставить вопросы и мыслить критически, устанавливать взаимозависимость вещей и событий и систематизировать их, анализировать проблемы в широком контексте и перспективе. Университетская подготовка должна прививать основные исследовательские навыки и фокусироваться в большей степени на теоретических и методологических аспектах, чем на аккумуляции количества фактических знаний. В отношении научных исследований университет должен оказывать всемерное содействие многодисциплинарности через соответствующие организационные структуры;

— университет остается и будет оставаться впредь фламандским. Внося свой вклад в развитие фламандского языка и культуры, в сотрудничестве с другими фламандскими университетами, он должен концентрироваться на передаче новых знаний и технологий фламандскому сообществу и особенно фламандской промышленности. Создание научного парка и высокотехнологичных предприятий также входит в его миссию;

— университет, воспринимая себя католическим, является независимым центром мысли в католическом сообществе. Поэтому исследования и обучение должны учитывать связи между наукой и христианством. Больше, чем другие, университет сосредоточен на этических проблемах в отношениях между наукой, экономикой и технологией;

— университет будет активно участвовать в международном сотрудничестве и ускорять процесс интернационализации своих студентов и преподавателей. Некоторые студенческие программы в Англии были созданы, чтобы усилить привлекательность университетов для иностранных студентов. Лювенский университет уделяет большое внимание возможностям европейской интеграции и активно участвует в европейских программах.



От миссии к политикам

Как флаг на поле сражения, миссия выполняет мобилизующую и объединяющую функции. Поэтому она должна быть краткой и выразительной. Однако существует опасность, что, даже отвечая этим условиям, миссия останется очень общей. Во избежание этого в Лювенском университете общая миссия дополняется более детальными политиками в смежных областях академической деятельности, написанными на нескольких страницах каждое. Они способствуют ясному пониманию преподавательской концепции, непрерывному образованию, сотрудничеству университета с производством и, что особенно важно, организации исследовательской деятельности в университете. Эти политики приобретают свое специфическое содержание благодаря разнообразным обсуждениям с различными группами академического сообщества. В результате они становятся более понятными и лучше принимаются университетской общественностью.

Адаптация организационной структуры

Во всех этих руководящих документах присутствует довлеющая необходимость мобилизовать академическую инициативу на как можно более широкой основе. Это означает существенную децентрализацию полномочий по принятию решений, но в духе и в рамках миссии и ее политик. Иллюстрацией к этому подходу является отсутствие иерархично организованных кафедр. Очень быстро было также устранено распространенное прежде различие между профессорами и «постоянным, но подчиненным, научным персоналом». Всякий, кто занимает постоянную академическую должность, с полным правом может быть отнесен к независимому академическому персоналу. На самом деле, конечно же, преподаватели работают внутри подразделений и кафедр. Но все же это было довольно существенным знаком.

Не менее важным стало учреждение университетских советов по исследованиям, преподаванию и связям с промышленностью. Не так давно было сделано то же самое для непрерывного образования. Для каждого из этих советов было создано специальное подразделение поддержки под непосредственным руководством одного из академических координа-

торов. Советы наделены собственным бюджетом для осуществления своей политики.

В рассматриваемый период в Лювенском университете такое распределение бюджета имело очень сильную исследовательскую ориентацию и сопровождалось прекрасными результатами. Однако в настоящий момент такая ориентированность бюджета на науку может стать серьезным недостатком вследствие уменьшения учебной привлекательности программ для новых студентов, что ведет к сокращению набора. В последние годы в бюджетную политику университета были внесены серьезные коррективы.

Постоянная оценка

С самого начала стратегическая ячейка четко поняла, что вслед за всеобъемлющим сканированием окружающей среды, за четко сформулированной миссией и ее политиками, за адаптацией организационной структуры и бюджета должна быть организована система непрерывной оценки как для преподавания и исследовательской работы, так и для управления.

Многое было сделано в этом направлении, однако многое еще предстоит сделать.

Оценка исследовательской работы относительно проста по той причине, что, по большому счету, наука финансируется на основе соревнования проектов, в котором только лучшие заявки побеждают. В науке очень долгие годы широко применялся способ экспертной оценки. С другой стороны, контроль качества преподавания гораздо более сложен, поскольку очевидно, что он связан с нарушением индивидуальной академической свободы преподавателя, которая так бескомпромиссно охраняется традициями университетов. Для достижения успеха в этом процессе необходимо изменение менталитета университетской общественности, которое может быть достигнуто только постепенно. В этом медленном процессе для академического совета важно было прояснить, что первостепенной целью является улучшение индивидуальных навыков преподавания и органичной связности программы. И это не должно выглядеть как некий конкурс красоты, определяющий, кто является лучшим, а кто — худшим.

Оценочные вопросники были тщательно разработаны. Индивидуальные результаты умышленно оставлялись в секрете. Их выдавали самому преподавателю и его декану. Важ-

ной в данном случае была возможность выдачи рекомендаций и прохождения курсов повышения квалификации преподавателями. Только через много лет было сделано движение в сторону оценки как рычага управления для разработки учебных планов, концепции преподавания и критериев карьерного роста. В настоящее время по закону каждый преподаватель должен проходить через такую оценку каждые 5 лет.

Подобное относится ко всем учебным программам. Здесь используется межуниверситетский подход: в каждом университете по всем дисциплинам проводится самооценка, которая затем представляется внешней комиссии. Эта комиссия одна и та же для всех вузов, и, где возможно, привлекаются голландские университеты для придания оценке международного статуса.

Осуществление. Два примера

Хорошим примером успешной реализации намеченных планов является выработанный Лювенским университетом вариант политики связи с промышленностью. В миссию Лювенского университета входит ответственность за передачу новых знаний и технологий фламандскому сообществу. Формирование соответствующих каналов для этого в рамках обычной организационной иерархии и правил факультетов и кафедр представлялось довольно трудным. Поэтому в самом начале этого процесса было создано нечто вроде «внешнего офиса», который называется «Лювенская наука и развитие». Он работает под непосредственным руководством ректората, но степень его автономности довольно высока. Он имеет право вырабатывать свои пути и методы, как это принято в мире бизнеса. За годы своего существования этот офис накопил солидный опыт в контрактном праве, патентовании, мерах стимулирования, управлении и финансировании проектов. Он также был движущей силой нового научного парка и довольно успешного центра инноваций и разработок для связей с промышленностью, которые возникают в основном на инженерных и медицинских факультетах. Недавно в сотрудничестве с двумя банками Лювенский университет организовал инвестиционную компанию для финансирования новых предприятий. Фламандскому региону эти 50 небольших предприятий Лювен-

ского университета дали около 2000 новых высококвалифицированных рабочих мест. Своей деятельностью внешний офис помог многим подразделениям и облегчил финансовую ситуацию во всем университете. Однако очевидно и то, что до сих пор не преодолены все препятствия для создания межакадемической системы внутреннего субсидирования.

6. Структуризация стратегического понимания в 1998—2003 годах

В предыдущие десятилетия наш университет учился жить в новых, меняющихся условиях. В последнее время, однако, растет убеждение, что будущие изменения окажутся менее предсказуемыми, более радикальными и гораздо более стремительными, чем многие ожидают. Поэтому было решено организовать стратегическое планирование в КУЛ на более постоянной основе. Первым шагом стало разделение преподавательского и ученого советов на две части — операционную и стратегическую. Предполагалось, что стратегический консультативный орган должен проводить долгосрочный обзор, в то время как операционная часть распределяет бюджет и имеет руководящую силу. Совсем недавно стратегический консультационный совет по преподаванию разработал замечательный план совершенствования учебной работы на грядущие годы, а аналогичный орган по исследовательской работе создал проект мобилизации неиспользованных талантов и междисциплинарных групп.

Более важным для университета в целом является все же недавнее учреждение *консультативного сената*. Этот орган, состоящий из 50 выдающихся, в основном внешних, экспертов, должен на более системной основе работать с «ноу-хау», изучать взгляды и ожидания союзников, партнеров и конкурентов университета в обществе.

Три отдельные группы будут заниматься поиском и изучением новых источников и методов финансирования, созданием имиджа университета в обществе и разработкой долгосрочных стратегических планов. Последняя группа должна также выбрать структуру принятия решений, которая будет наиболее адаптированной к грядущим требованиям. Действительно, университет с более чем 6300 сотрудников (без учета огромного госпиталя в струк-



туре биомедицинского комплекса) и общим бюджетом в 442 млн евро (в 2001 году) слишком велик и сложен для того, чтобы им руководили на основе организационных моделей, принятых в европейских университетах. Из ректорских бюллетеней и внутренних университетских публикаций явствует, что возможная реорганизация могла бы проводиться на основе: корпоративного управления, устойчивого развития, профессионализации среднего управленческого звена и более четко ориентированной на достижение целей модели распределения ресурсов. *Корпоративное управление* должно установить более прозрачную систему контроля и равновесие между руководящей ректорской группой и более удаленными акционерами из университетского совета. Контроль важен, но еще важнее, чтобы университет понимал, что от него ожидает каждый акционер, и наоборот. Под акционерами здесь понимаются студенты, бизнес, правительство, выпускники, региональные сообщества, преподаватели. *Устойчивое развитие* означает, что систематическая работа над совершенствованием компетенции важнее, чем достижение краткосрочных успехов. В профессионализации управления огромное значение имеет существенная переориентация политики в области человеческих ресурсов. Цель — более полно мобилизовать каждую отдельно взятую личность в вузе, будь то преподаватель, административный или технический работник. Постоянное совершенствование личной компетенции, независимо от специализации, и работа в команде, независимо от ее состава, — вот новые важнейшие задачи. В университете была введена новая управленческая должность высшего ранга, занимаемая ученым-экспертом в области управления человеческими ресурсами.

Более ясной, чем прежде, стала задача быть доступным университетом, и не только для студентов с ограниченными финансовыми возможностями, но и для тех, кто в силу социокультурных условий не совсем готов к университетскому образованию. С этой целью серьезно активизировался мониторинг мотивации выбора специальности и усилена служба академической поддержки для первокурсников.

Важной остается также интенсификация уже хорошо развитой политики интернационализации Лювенского университета. Во-первых, очевидно, что университет должен готовить

своих выпускников к работе в обстановке глобального мира. Во-вторых, для привлечения молодых зарубежных ученых, а также докторантов выделяется специальный бюджет. Последние должны быть существенно продвинуты в своих диссертационных работах и иметь серьезную перспективу для защиты диссертации и получения степени в Лювене в разумных временных рамках. В-третьих, весьма приветствуются совместные сетевые проекты с учеными из лучших мировых университетов, а также публикации и участие в международных конференциях. В целом можно сказать, что университет придерживается ориентации на широкий доступ для фламандских студентов на первый цикл обучения наряду с международным отбором и высоким качеством аспирантских программ.

Сегодня становится все заметнее, что Лювенский университет благодаря своей исследовательской работе, дочерним «предприятиям» и программам обучения может претендовать на высшие позиции среди европейских исследовательских университетов. Фактом, однако, является и то, что около 40 % всех студентов фламандских университетов обучается в Лювене. Это влечет за собой грандиозную ответственность за качество обучения. Возможность сочетания этих двух амбиций неочевидна и может потребовать более четкой организационной структуры. Учитывая эту перспективу, национально ориентированное учреждение послешкольного обучения могло бы полнее сконцентрироваться на массовом образовании с акцентом на самообучение студентов вместо обучения преподавателем, с использованием новейших технологий преподавания (последнее, кстати и к сожалению, превратилось в популярный лозунг). Сюда с полным основанием нужно отнести и обучение в течение всей жизни, и непрерывное образование. Такое международное учреждение могло бы стать своеобразным комплексом аспирантских программ на английском языке, научно-исследовательских сетей и создаваемых университетом предприятий.

7. Смелый шаг: новые ассоциации с политехническими вузами

Совсем недавно в соответствии с правительственным планом была усилена реорганизация этого преподавательского подхода в